

# Planificación y Empresa

El autor del presente trabajo, es un reconocido especialista en economía industrial, sus estudios han estado dirigidos al tema de la reducción del costo industrial. Doctor en Filosofía y Letras (Universidad Leipsig, Alemania), doctor en Ciencias Políticas en la carrera de Economía Industrial (Univ. Innsbruck, Austria), fue apoderado de la Embajada de Islandia para las relaciones económicas con Alemania y Austria. Asesor en Europa y Argentina de diversas empresas metalúrgicas, farma-biológicas, navales, tabacaleras, etcétera.

La complejidad empresarial y la planificación. Instrumento de las grandes decisiones. Pasos a seguir. Resultados materiales y morales. Cambio de la mentalidad empresarial. Factores de éxito.

Desde el punto de vista de la actividad económica, la misión de la empresa es satisfacer las necesidades de bienes y servicios. A fin de cumplir esta misión en una economía de libre comercio, es indispensable una organización racional de las actividades de la empresa para lograr el máximo nivel en sus ganancias.

El empresario que eventualmente pretendiera menospreciar la importancia de tal planificación, se colocaría en situación peligrosa.

Peor suerte correría el empresario que no reconociera la importancia de la planificación. Quedaría por sí mismo eliminado de la esfera empresarial, siendo su primera manifestación la quiebra financiera.

La introducción y aplicación de medidas de planeamiento, abarcan la totalidad de la empresa. Sin embargo, suelen presentarse algunos inconvenientes respecto a su vigencia:

- Una deficiente interpretación,
- Carencia de nociones sobre lo que realmente debiera hacerse,
- Ausencia de factores que deciden sus ventajas para la empresa.

Aun cuando no es posible consignar normas aplicables a la totalidad de las medidas de planeamiento, la práctica ha demostrado que mediante un planeamiento sistemático total aplicado en la empresa:

se asegura el positivo desarrollo futuro de la empresa logrando asegurar el superávit,

y se asegura también el crecimiento económico-financiero.

Si el cambio es una de las constantes de la vida humana, puede afirmarse que lo mismo ocurre dentro de la vida económica. El ritmo actual, sin embargo, acelerado por la intensa evolución tecnológica no permite comparaciones con el pasado.

Esta evolución de los fenómenos equipara actualmente las oportunidades y los riesgos.

El empresario de hoy debe enfrentar situaciones de características más variadas y cambiantes que en cualquier tiempo anterior. Es por ello que los esquemas tradicionales de la mentalidad empresarial son insuficientes para tomar decisiones efectivas en estas situaciones. La complejidad empresarial de hoy exige una política de planeamiento que no sea sólo esquemática y aplicable al más alto nivel empresarial, sino que comprometa todos los niveles intermedios en orden al futuro de la organización.

La gran empresa está obligada, de por sí, a cumplir con el requisito enunciado, pues en ella un buen rendimiento es inseparable de una dirección sanamente estructurada, que a su vez presupone una adecuada organización y planificación.

La gran empresa puede desarrollar ampliamente estos principios al disponer de personal más calificado y especializado. En

cambio en la mediana o pequeña empresa las posibilidades son más limitadas.

La gran mayoría de ellas no ha surgido a través de generaciones, sino que comenzaron modestamente durante, o después de la segunda conflagración mundial, creciendo rápidamente en los últimos años. Estas y otras razones han contribuido con notable frecuencia a dispersar el potencial empresario, ya sea en relación a la amplitud del programa de producción o al desequilibrio en los procesos productivos, o en cuanto a la reducción del volumen de la demanda.

Es natural que tales deficiencias conduzcan a interrupciones y falta de armonía en el desenvolvimiento técnico y humano del trabajo, gravando negativamente el aprovechamiento de la capacidad,

- el control de stocks
- el control de la estructura de costos
- el control de la posición financiera
- el control sobre las necesidades del capital, etc.

Aún más crítica es la situación cuando el empresario (presidente ejecutivo máximo, etc.) es arrastrado por la corriente de inestabilidades que surgen invariablemente de las deficiencias señaladas.

En estas circunstancias el empresario se cree obligado a tomar decisiones de rutina frente a los múltiples problemas diarios de la producción, la administración y las ventas.

No hace más que tomar muchas pequeñas decisiones, lo cual desvirtúa su verdadera función.

La tarea del empresario consiste en la dirección con miras a objetivos específicos y en la fijación de nuevas metas que tiendan a hacer evolucionar su empresa. Sus decisiones han de ser de envergadura.

El instrumento más eficaz para tomar estas grandes decisiones es la planificación de la empresa.

## LA PLANIFICACION, INSTRUMENTO ACTIVO Y FLEXIBLE

La planificación de la empresa no abarca sólo un sector de la misma, ni concluye con la simple proyección hacia el futuro de tendencias establecidas y de planes de desarrollo. No es únicamente una estimación futura en base a situaciones conocidas y circunstancias esperadas.

La planificación empresarial tiene mayor alcance. Se propone estructurar activa y conscientemente el futuro, es decir:

**mejorar desde el punto de vista funcional, de organización y de procedimientos, cada uno de los sectores de la misma a través de**

- un mejoramiento paulatino de la capacidad aprovechada,
- una selección gradual de los programas por su rentabilidad,
- un progresivo aumento de la rotación de capital,
- una economía en materiales, mano de obra y otros factores que inciden en los costos,
- una integración de procesos, evitando situaciones-límite,
- un aumento de beneficios individuales,
- una ampliación de sectores de la empresa, etc.

Siendo toda empresa una entidad cuyos sectores están estrechamente interrelacionados, cada uno de ellos debe ser incluido en la planificación general y el conjunto debe ser coordinado eficientemente.

La planificación abarca la empresa de modo global. Su expresión escrita en cantidades, valores y medidas no es otra cosa que el presupuesto general de la empresa, que resume una serie de presupuestos específicos: ventas, producción, costos, finanzas y de resultados.

La planificación empresarial es, en definitiva, una norma y a la vez una forma de autocompromiso para el futuro, debiendo mantenerse su flexibilidad en todo momento. Es decir que

nada tiene en común con la rigidez de las economías dirigidas, impuestas con violencia desde afuera.

Por eso no perjudica la dinámica y racionalidad de la empresa privada, ni tampoco el espíritu de empresa, de valor tan decisivo en toda economía libre. Al contrario, logra impulsar enormemente la iniciativa privada, puesto que inspira decisiones más completas y más amplias que las que tomaría el empresario sin ella.

En síntesis: la planificación es el instrumento más estratégico del empresario que desee realizar según su modelo la totalidad de su empresa.

## ANALISIS, MEDIOS Y FINES

El análisis crítico determina los puntos débiles a través de:

- las ventas y la distribución del programa de producción,
- proceso y desenvolvimiento de la fabricación,
- aprovechamiento de la capacidad,
- la estructura de costos,
- la situación financiera y del rendimiento de capital.

Por otra parte, con este análisis crítico pueden descubrirse posiciones ventajosas y puntos fuertes que deben ser afianzados y ampliados.

Este procedimiento analítico de la situación interna de la empresa dará una perspectiva del futuro, siempre que sea complementado adecuadamente con el estudio de las tendencias imperantes hasta ese momento, tanto para la empresa como para el ramo, así como con la **evaluación de todos los factores externos:**

configuración de los precios, mercado de trabajo, desarrollo técnico, competencia, etc.

Cuanto más profundo sea el conocimiento, tanto más claros y precisos serán los fines que constituyan la base de la planificación empresarial y tanto



más fácil será adaptar los medios para llevar tales planes a la práctica.

#### PASOS A SEGUIR:

- Análisis,
- Fijación de objetivos (ejemplo: determinado aumento de las ganancias, aumento de las ventas, mejora de liquidez, etc.)
- Fijación de medios para lograr estos objetivos,
- Elaboración de los planes y presupuestos en los sectores de la empresa,
- Coordinación de los planes sectoriales.

#### LA DIMENSION DE LA EMPRESA, ¿FACTOR CONDICIONANTE?

Es una opinión general, que la planificación empresarial es posible únicamente en la gran empresa. Pero no es así.

El poder financiero, el personal altamente especializado, la detallada organización, la mecanización, las más completas estadísticas y los métodos contables elaborados, que caracterizan a la empresa de envergadura, aunque importantes, no son factores imprescindibles para la planificación.

El éxito de la planificación empresarial depende de las personas que asumen la responsabilidad y atribuyen a la planificación una importancia constructiva. Por consiguiente, la planificación empresarial es aplicable tanto a la gran empresa como a la pequeña.

Es natural que no existe una fórmula única para llevarla a cabo. Su sistema y método han de variar en cada caso, ya que las empresas se diferencian no sólo por la dimensión, sino por su:

- índole y pluralidad de productos,
- procesos productivos,
- canales de distribución,

- profundidad de organización,
- estructura,
- ubicación,
- forma legal, etc.

Podrá aplicarse la planificación provechosamente en aquellas empresas cuyas estructuras no permitan un análisis profundo y se manejen con sistemas contables elementales.

En este caso los planes no pasarán de ser globales y poco detallados al principio, constituyendo aún en estas circunstancias un valioso instrumento para la dirección.

Una vez iniciada la planificación, en la mayoría de los casos despierta la inquietud por una mejor información, llevando a un conocimiento más detallado de la situación existente, lo cual a su vez permite una mejor planificación.

La contabilidad y las estadísticas constituyen, esencialmente, los instrumentos que permiten controlar el desenvolvimiento de la planificación y su posterior adaptación a las exigencias de la empresa.

Es comprensible que este control resulta más sencillo, cuanto mejor han sido coordinados la planificación (incluyendo los factores técnicos) y el sistema contable.

Todo lo cual no impide introducir variaciones en el detalle de la planificación específica, según requerimientos imprevistos y de sectores determinados.

El control presupuestario, que no es más que un cotejo entre lo planificado y lo real, debiera efectuarse por períodos regulares,

- y así será posible determinar las grandes diferencias que surgen de la comparación,
- analizar sus causas y tomar las medidas que se considere oportunas en cada caso.

#### DIVERSOS FACTORES QUE ASEGURAN EL EXITO DE LA PLANIFICACION

El empresario deberá ser y aparecer como el primer conven-

cido de la importancia de la planificación. Sin embargo su tarea no puede consistir en elaborar detalladamente los planes, ni considerarlos secreto de su "archivo confidencial".

Sería también error encomendar la tarea de planificar a uno de sus colaboradores o a un grupo staff en especial. Las únicas personas acertadamente encargadas de elaborar la planificación parcial son los responsables de cada sección de la empresa:

**realizando cada cual los planes según el área de su competencia, y asegurando de esta manera el éxito del cometido.**

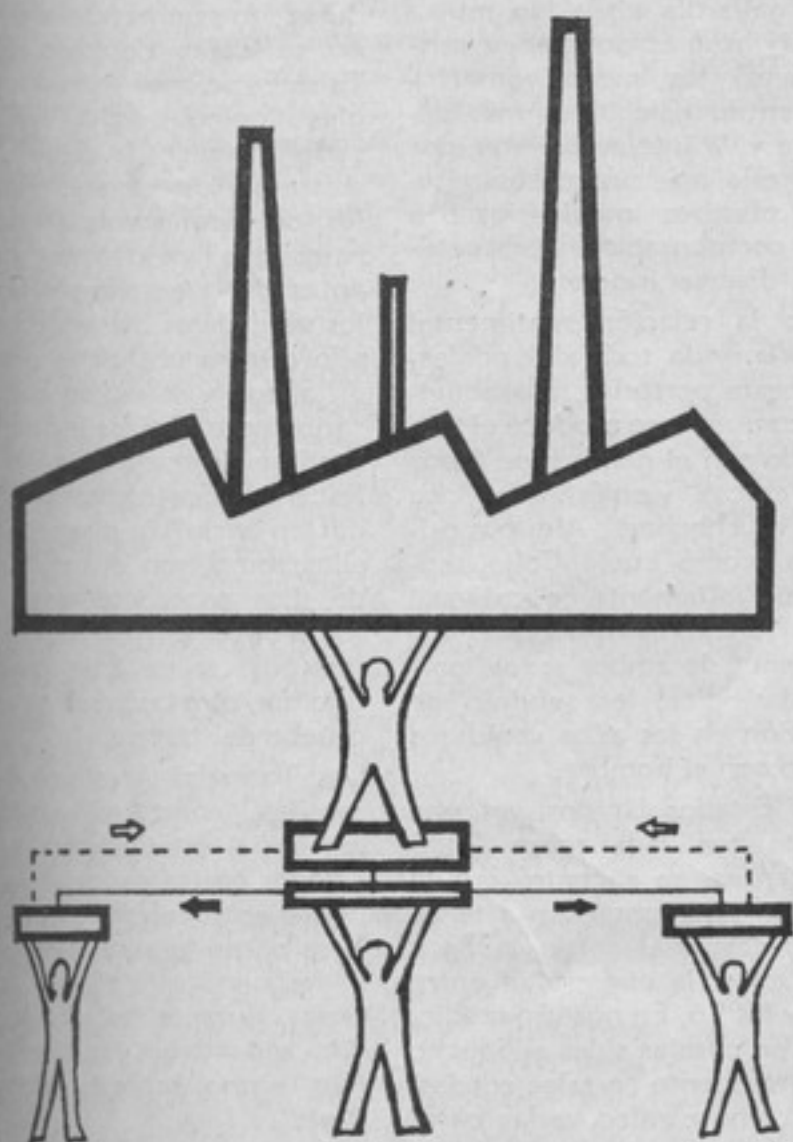
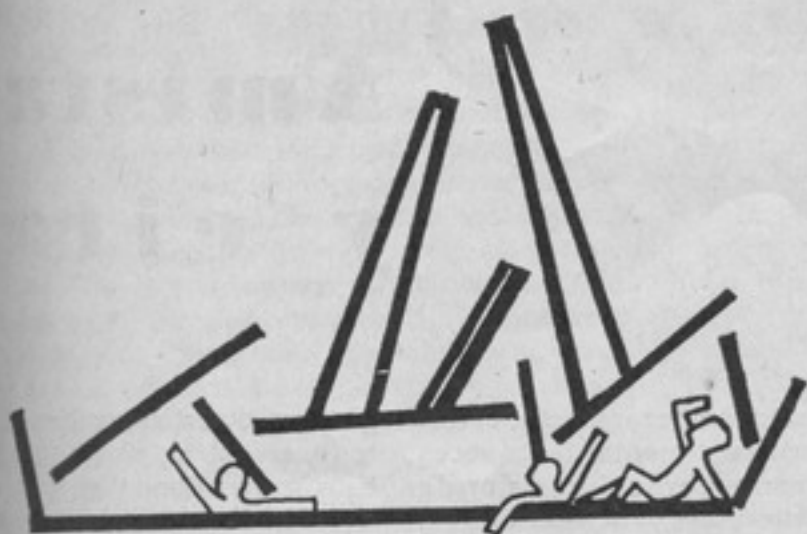
Otro de los requisitos es que, además del empresario, todos sus colaboradores inmediatos deben estar convencidos de las ventajas de la planificación, poniendo a su servicio la mejor buena voluntad y asumiendo plena responsabilidad por la planificación del área a su cargo.

Por otra parte, cada uno de estos colaboradores (directores, gerentes, jefes departamentales, jefes seccionales, etc.) debe tener claramente asignada por la autoridad de la empresa el área de responsabilidad, en forma tal que queden excluidos de antemano los malentendidos y las superposiciones.

#### RESULTADOS MATERIALES Y MORALES

Es prueba concluyente de las ventajas de la planificación, el hecho de que ningún empresario que haga uso de este instrumento para la dirección, quiera prescindir de él en lo sucesivo. La posibilidad de poder reaccionar frente a desviaciones notables entre lo real y lo planificado, da al empresario una seguridad antes desconocida en sus decisiones y le permite mantener un periódico y constante control del desenvolvimiento de la empresa.

De esta manera, el empresario podrá evitar decisiones precipitadas, limitando en consecuen-



cia los riesgos. No sólo el éxito material hace de la planificación de la empresa un instrumento valioso, sino la apreciable influencia benéfica que la planificación empresarial ejerce sobre la ética del trabajo y las relaciones humanas.

Al apelar a la colaboración de todas las personas que ejercen los niveles intermedios de responsabilidad, logra formarlos, logra crear en ellos una mayor conciencia de empresa y mejorar su trabajo.

El análisis previo a la elaboración de la planificación **agudiza en ellos la percepción crítica del trabajo.**

El intercambio de opiniones entre responsables del mismo nivel y el diálogo con las autoridades de la empresa contribuye enormemente a la comprensión de las interrelaciones existentes en ella y sus múltiples conexiones con el mundo exterior.

El reconocimiento de una interdependencia en el trabajo, como asimismo el compromiso que contraen de cumplir con los fines propuestos para su área de actividad,

- incentivan su ambición,
- acrecientan la conciencia de la responsabilidad asumida,
- impulsan su voluntad de trabajo,
- los educa al trabajo independiente,
- los educa a la iniciativa personal mejor que cualquier otra medida que puede tomarse en la empresa.

De esta manera la planificación de la empresa libera al empresario del fastidio de las pequeñas intervenciones y decisiones diarias, permitiéndole concentrarse en su área específica de **dirección máxima**: asegurar el éxito futuro y mejorar constantemente el rendimiento de su empresa.

Arnoldo Noiret